



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BERTHA MARIA DO AMARAL E SILVA

**OS FABRICOS E A COMERCIALIZAÇÃO DAS CONFECÇÕES DURANTE A
PANDEMIA DO COVID 19: UM ESTUDO SOB O OLHAR DA GESTÃO
ORDINÁRIA**

Caruaru
2025

BERTHA MARIA DO AMARAL E SILVA

**OS FABRICOS E A COMERCIALIZAÇÃO DAS CONFECÇÕES DURANTE A
PANDEMIA DO COVID 19: UM ESTUDO SOB O OLHAR DA GESTÃO
ORDINÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Graduação em Administração, do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Gestão de Negócios Informais.

Orientador: Profa. Dra. Ana Márcia Batista Almeida Pereira

Caruaru

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Bertha Maria do Amaral e.

Os fabricos e a comercialização das confecções durante a pandemia do COVID
19: Um estudo sob o olhar da gestão ordinária / Bertha Maria do Amaral e
Silva. - Caruaru, 2025.

56 : il.

Orientador(a): Ana Márcia Batista Almeida Pereira

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. Gestão Ordinária. 2. Fabricos. 3. Polo de Confecções. 4. COVID-19. I.
Pereira, Ana Márcia Batista Almeida. (Orientação). II. Título.

380 CDD (22.ed.)

BERTHA MARIA DO AMARAL E SILVA

**OS FABRICOS E A COMERCIALIZAÇÃO DAS CONFECÇÕES DURANTE A
PANDEMIA DO COVID 19: UM ESTUDO SOB O OLHAR DA GESTÃO
ORDINÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Graduação em Administração, do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

Aprovada em: 16/04/2025

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Márcia Batista Almeida Pereira (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Cláudia Freire (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Myrna Suely Silva Lorêto (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho a minha avó Albertina (*in memoriam*), que com todo seu amor sempre me guiou pelo bom caminho.

Aos meus pais, Patrícia e Severino, a minha irmã Isadora, e todos os meus amigos que torceram por mim nessa jornada.

A minha amada filha Alice, e meu companheiro de vida Alisson, vocês foram o fôlego final que eu precisava para concluir essa empreitada!

A Deus, que com sua infinita bondade me possibilitou chegar até aqui, a ele toda honra e toda glória.

AGRADECIMENTOS

Sou grata primeiramente a Deus, por me possibilitar chegar até aqui, apesar das dificuldades enfrentadas. Tenho a convicção de que, durante todo esse tempo, o Senhor me nutriu de forças e esperança para que eu pudesse concluir essa empreitada. A Ele, toda honra, glória e louvor.

A minha amada avó Albertina (in memoriam), que desde a minha infância me incentivou a seguir o bom caminho. Lembrarei para sempre de seu amor e dedicação, assim como de todos os ensinamentos e lições que me deixou.

Aos meus pais, Patrícia e Severino, que, mesmo diante de todas as suas limitações, fizeram o possível e o impossível por mim. À minha irmã Isadora e a todos os meus demais familiares que sempre torcem por mim, meu muito obrigado.

À minha querida filha Alice, que chegou a este mundo para me transformar em alguém melhor do que eu jamais pensei que poderia ser. Você, com sua graça e inocência, me enche todos os dias de vontade de ser uma pessoa melhor e de tornar o mundo um lugar mais bonito.

Ao meu companheiro de vida, Alisson, agradeço por me mostrar, mesmo quando não consigo enxergar, que há leveza em se viver. Obrigada por sempre estar ao meu lado e por todo o apoio que me oferece.

Aos meus amigos de graduação, Bruno e Ítalo, que se tornaram amigos para a vida toda – vocês foram um presente que ganhei da UFPE. Obrigada por tornarem meus dias durante a graduação mais leves, por toda a troca e partilha de aprendizado, e por sua companhia constante.

À minha querida orientadora, Ana, sou imensamente grata por toda a paciência, disponibilidade e orientações. Você foi fundamental para que este trabalho chegasse ao fim! Minha eterna gratidão!

Por fim, agradeço a todo o corpo docente e a todos os funcionários do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE. Através de sua dedicação e empenho, foi possível a minha formação. Todos foram essenciais nesta jornada!

RESUMO

A pandemia COVID-19 ocasionou o isolamento social, e conseqüentemente, o fechamento de todos os comércios e feiras, com isso os proprietários/as/as de fabricos tiveram que se adaptar e adotar novas estratégias para a comercialização de seus produtos. Dito isso, essa pesquisa teve como objetivo geral descrever as principais práticas utilizadas pelos fabricos em Santa Cruz do Capibaribe para manter a continuidade da comercialização de roupas durante o período da Pandemia COVID-19, à luz do conceito de gestão ordinária. Como objetivos específicos a pesquisa buscou recuperar historicamente a inserção dos proprietários/as dos fabricos na atividade de confecção de roupas; traçar o perfil dos proprietários/as desses fabricos; caracterizar a gestão dos fabricos, com ênfase na comercialização antes do período da pandemia; e identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos fabricos durante a pandemia em relação à comercialização, além de caracterizar as práticas de enfrentamento adotadas. O *locus* de pesquisa foi a cidade de Santa Cruz do Capibaribe, que foi pioneira na produção de confecções no agreste pernambucano, e tem uma importância tanto econômica quanto social na região. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas com proprietários/as de fabricos, realizadas em março de 2025. A análise ocorreu em duas fases, análise de conteúdo e de imagens. Como resultados, essa pesquisa apresentou o perfil dos proprietários/as e sua inserção no mercado de trabalho, onde viu-se que a sua maioria teve influência familiar. Logo depois, discutiu-se sobre a gestão informal praticada pelos proprietários/as antes da Pandemia e como era a comercialização de seus produtos, que em sua maioria eram comercializados nas feiras da região e nos centros comerciais, como no Moda Center, e na seção seguinte, se apresenta as estratégias adotadas pelos proprietários/as diante a Pandemia Covid – 19, sendo uma das principais a utilização das redes sociais para a divulgação e venda online.

Palavras-chave: Gestão Ordinária; Fabricos; Polo de Confecções; COVID-19.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic led to social isolation and, consequently, the closure of all businesses and fairs. As a result, the owners of fabricos had to adapt and adopt new strategies to market their products. In this context, the general objective of this research was to describe the main practices used by fabricos in Santa Cruz do Capibaribe to maintain the continuity of clothing sales during the COVID-19 pandemic, in light of the concept of ordinary management. The specific objectives of the research were to: historically trace the involvement of fabrico owners in the clothing manufacturing industry; outline the profile of these owners; characterize the management of fabricos, with an emphasis on commercialization before the pandemic; identify the main challenges faced by fabricos during the pandemic in relation to marketing; and characterize the coping practices adopted. The research locus was the city of Santa Cruz do Capibaribe, a pioneer in garment production in the Agreste region of Pernambuco, with significant economic and social importance in the area. This is a qualitative study, based on semi-structured interviews conducted with fabrico owners in March 2025. The analysis occurred in two phases: content analysis and image analysis. As results, the research presented the profile of the owners and their entry into the labor market, revealing that most had family influence. It then discussed the informal management practices used before the pandemic and how their products were commercialized—mostly through regional fairs and commercial centers such as the Moda Center. The following section presents the strategies adopted by the owners in response to the COVID-19 pandemic, with one of the main ones being the use of social media for online promotion and sales.

Keywords: Ordinary Management; Factories; Clothing Hub; COVID-19.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Cruz do Capibaribe
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Feira da Sulanca em Santa Cruz do Capibaribe nos anos 1970	19
Figura 2 –	Moda Center Santa Cruz	21
Figura 3 –	Perfil dos proprietários/as da rede social <i>Instagram</i>	40
Figura 4 –	Perfil dos proprietários/as da rede social <i>Instagram</i>	41
Figura 5 –	Perfil dos proprietários/as da rede social <i>Instagram</i>	42
Figura 6 –	Perfil dos proprietários/as da rede social <i>Instagram</i>	43
Figura 7 –	Perfil dos proprietários/as da rede social <i>Instagram</i>	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Informações sobre a pesquisa de campo	28
Quadro 2 - Categorias e Subcategorias	29
Quadro 3 - Perfil dos proprietários/as	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento Populacional

20

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	15
1.1.1	Objetivo geral.....	15
1.1.2	Objetivos específicos.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	CONTEXTO HISTÓRICO DO POLO DE CONFECÇÕES DE PERNAMBUCO.....	18
2.2	A INFORMALIDADE E OS FABRICOS DO POLO DE CONFECÇÕES....	22
2.3	IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 NO POLO DE CONFECÇÕES....	23
2.4	PRÁTICAS DE GESTÃO ORDINÁRIA NOS FABRICOS.....	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1	TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA	27
3.2	SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	27
3.3	PRODUÇÃO DO MATERIAL EMPÍRICO	28
3.4	ANÁLISE DO MATERIAL EMPÍRICO	29
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	30
4	ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
4.1	O PERFIL DOS PROPRIETÁRIOS/AS E SUA INSERÇÃO NA CONFECÇÃO.....	31
4.2	A GESTÃO PRATICADA PELOS PROPRIETÁRIOS/AS E A COMERCIALIZAÇÃO DOS FABRICOS ANTES DO PERÍODO DE PANDEMIA.....	34
4.3	AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS DURANTE A PANDEMIA NO QUE SE REFERE A COMERCIALIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS FABRICOS.....	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	53

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o mundo tem vivido um período de mudanças cada vez mais rápidas e abruptas, e, assim como o planeta Terra e os seres vivos, as organizações precisam se adaptar à nova realidade diária. Segundo Stoner (2000), os administradores enfrentam uma pressão cada vez maior para prever e responder a uma enorme quantidade de forças externas. Ao mesmo tempo, devem pensar globalmente, com o intuito de adaptar-se e adaptar o funcionamento das unidades produtivas a essas mudanças.

Com os negócios informais não é diferente. Segundo Carrieri (2009), essas organizações desafiam os modelos tradicionais da Administração, mas expressam racionalidades organizacionais próprias, muitas vezes ancoradas em redes de solidariedade, saberes locais e estratégias de sobrevivência. Em um contexto de constantes transformações, os responsáveis por essas organizações precisam, assim como os administradores de empresas formais, conduzir seus empreendimentos de forma a se adaptarem às mudanças do ambiente externo, garantindo, assim, sua permanência e competitividade no mercado.

Tendo em vista tal contexto de mudanças, em dezembro de 2019, o mundo começou a vivenciar os primeiros casos do que seria a pandemia da COVID-19, que além do seu devastador impacto à saúde e a vida de milhões de pessoas, também causou profundos impactos de cunho econômico e social em todo o mundo (Pereira; Pereira, 2021). A pandemia comprometeu o funcionamento de milhões de unidades produtivas, trouxe dificuldades com as cadeias de abastecimento, escassez de matéria prima e resultou no fechamento de milhões de postos de trabalho (CEPAL, 2020).

Em fevereiro de 2020, o Brasil confirmou seu primeiro caso da doença (Agência Brasil, 2020), e rapidamente a partir do mês de março várias capitais brasileiras começaram a adotar o regime de *lockdown* (isolamento social), juntamente com o fechamento ou funcionamento reduzido dos comércios e indústrias (Barifouse, 2020), o que impactou principalmente a atividade de trabalho dos micros e pequenos empreendedores, sobretudo os informais.

Os trabalhadores informais enfrentam maior vulnerabilidade financeira devido à ausência de certos benefícios, como férias remuneradas, licença médica, licença maternidade e seguro-desemprego, entre outros. Na economia informal, a lógica é direta: sem trabalho, não há renda. Portanto, o cenário de paralisação obrigatória da maioria das atividades econômicas, devido à necessidade de isolamento social durante a pandemia, afetou significativamente esse grupo de trabalhadores e pequenos negócios informais.

Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua, realizada pelo IBGE (2021) a informalidade no Brasil alcançou índices de 55,9% na Região Nordeste, onde pode-se verificar um aumento em comparação com o ano de 2019 quanto a inserção de pessoas em ocupações informais. Tais indicadores corroboram a informação de que a pandemia, que ocasionou a perda de milhões de empregos formais em todo o mundo, ao mesmo tempo, ampliou a aderência ao trabalho desregulado, ou seja, colaborou diretamente com o aumento da informalidade (Pereira; Pereira, 2021).

Tendo em vista o impacto que a pandemia causou aos pequenos negócios informais, trabalharemos a temática sob o olhar da gestão ordinária. Tal conceito, segundo os autores Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), vai na contramão das abordagens mais amplamente difundidas no que diz respeito à gestão, onde o foco são as empresas estruturadas e grandes organizações, defendendo o estudo do Homem comum de negócios, aquele que é dono do pequeno negócio informal, que na maioria das vezes gerencia seu negócio juntamente com seus familiares.

Diante disso, este trabalho busca analisar o contexto singular da gestão ordinária nos pequenos negócios informais de confecção, conhecidos como fabricos. Segundo Chang e Corteletti (2019), os fabricos são pequenas unidades produtivas nas quais ocorre a produção de confecções. Muitos funcionam em galpões alugados, mas, com frequência, estão instalados no interior das residências, em garagens ou “puxadinhos” nos fundos de quintais. Este estudo foca especificamente nos fabricos que atuam no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, com ênfase na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, buscando mapear as principais práticas utilizadas por esses pequenos negócios informais para garantir a continuidade de suas atividades durante a pandemia, mesmo diante das restrições impostas pelos governos e pelas agências de saúde.

De acordo com Chang e Corteletti (2019), atualmente o Polo de Confecções do Agreste compreende aproximadamente 15 municípios, e além das cidades principais (Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru) também inclui cidades menores do Agreste Pernambucano, de regiões urbanas e rurais. Quanto aos principais centros confeccionistas, cada um tem características distintas em sua produção. Santa Cruz é especializada na confecção em malha de algodão, moda íntima e moda praia. Toritama é conhecida pela produção de jeans, enquanto Caruaru produz e comercializa uma variedade de artigos de vestuário, principalmente confecções em tecido de malha.

Os dados do IBGE (2021) revelam uma população estimada em 2020 de 521.339 habitantes nesses três principais municípios do Polo de Confecções. Outro indicador que deve

ser apreciado é o PIB per capita médio de R\$16.366,74 em 2018. Esse valor demonstra a contribuição significativa do Polo para a geração de renda na região, mesmo em comparação com áreas urbanas mais densamente povoadas. Em suma, os números destacados corroboram a importância do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco. Essa região não apenas abastece o mercado de moda com seus produtos, mas também é um motor essencial para o crescimento econômico e a qualidade de vida da população local.

Considerando portanto, a importância do Polo de Confeções e dos fabricos para o desenvolvimento da nossa região, e dos poucos estudos na área de administração sobre como a Pandemia COVID-19 alterou a atividade econômica desse público, a pergunta que orienta o presente trabalho consiste em descobrir quais foram as práticas utilizadas por esses pequenos negócios informais de confecção situados na cidade de Santa Cruz do Capibaribe para darem continuidade à comercialização de roupas durante o período da Pandemia COVID-19, à luz do conceito da gestão ordinária?

1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.1.1 Objetivo geral

Descrever as principais práticas utilizadas pelos fabricos em Santa Cruz do Capibaribe para manter a continuidade da comercialização de roupas durante o período da Pandemia COVID-19, à luz do conceito de gestão ordinária.

1.1.2 Objetivos específicos

- Recuperar historicamente a inserção dos proprietários/as dos fabricos na atividade de confecção de roupas;
- Traçar perfil dos proprietários/as dos fabricos;
- Caracterizar a gestão ordinária dos fabricos, com destaque para a comercialização, antes do período de Pandemia;
- Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos fabricos durante a pandemia no que se refere a comercialização;
- Caracterizar as práticas de gestão ordinária acionadas pelos proprietários/as.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Ao examinarmos as pesquisas científicas presentes em bibliotecas digitais como a Scientific Electronic Library Online (SciELO) e a Scientific Periodicals Electronic Library

(SPELL), verificou-se que existem artigos incipientes sobre como a pandemia da COVID-19 interferiu na gestão ordinária dos fabricos em Santa Cruz do Capibaribe, e esse trabalho tem como objetivo ampliar o debate e lançar luz sobre esse tema.

Sobre o conceito de gestão ordinária, abordado por autores como Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014); Alves, Ferreira, Lins e Santos (2021), e Santos e Santos (2022), podemos afirmar a existência de estudos direcionados a aspectos mais específicos da gestão informal, com foco no cotidiano do indivíduo comum. Entretanto, não foi encontrado nenhum estudo que abordasse de forma específica o impacto dos efeitos econômicos e sociais da pandemia da covid-19 sobre essa gestão ordinária dos pequenos negócios informais. Ao preencher essa lacuna, o presente trabalho contribui para a ampliação do conhecimento acadêmico sobre o tema e pode servir de base para futuras pesquisas e estudos comparativos. Dessa forma, o estudo se justifica ao trazer informações relevantes sobre um setor importante da economia local, fornecer subsídios para tomada de decisões e contribuir para o conhecimento acadêmico sobre a temática.

O Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco é reconhecido como um dos principais polos de confecções do Brasil, composto por uma extensa rede de atividades produtivas, comerciais e de serviços especializados em confecções de roupas. Tendo como principais centros de produção e comercialização as cidades de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe.

Dentre esses municípios, Santa Cruz do Capibaribe foi o pioneiro na produção de confecções no interior de Pernambuco, e representa uma parcela significativa da produção do Polo de Confecções do Agreste do estado. Nesse contexto, e considerando a importância de Santa Cruz do Capibaribe para o Polo de Confecções, compreender o impacto da pandemia nesse setor é fundamental para avaliar as consequências econômicas locais e possíveis práticas de recuperação. Ao analisar como os fabricos se adaptaram às restrições impostas pela pandemia para a comercialização de seus produtos, o estudo pode fornecer *insights* e lições aprendidas para enfrentar futuras crises, auxiliando na formulação de políticas públicas e estratégias de apoio aos empreendedores informais.

Tendo em vista que os fabricos representam uma parte significativa da economia local, buscar compreender os desafios enfrentados por esse tipo de negócio que por muitas vezes são pouco estudados é de suma importância, além disso, segundo Silva (2021) trazer a discussão da gestão ordinária para a região torna-se interessante, por ser uma região que foi constituída em base informal, com práticas que foram sendo aprimoradas, ao longo dos anos, pela população local, práticas essas que se distanciam do padrão capitalista, no qual, muitas vezes

o proprietário também atua como trabalhador. E contribui para dar ouvidos a esses empreendedores, identificando suas principais dificuldades e necessidades durante a pandemia, assim como, subsidiando ações de suporte e desenvolvimento do setor.

Além das justificativas já citadas, os resultados da presente pesquisa podem fornecer informações valiosas para empreendedores, gestores públicos, instituições financeiras e outros atores envolvidos no apoio aos negócios informais. Essas informações podem embasar decisões estratégicas, programas de capacitação, acesso a crédito e outras medidas de incentivo ao setor.

Após a apresentação desta introdução, a seguir discutimos o referencial teórico, com o contexto do Polo de Confeções, os fabricos informais, e as práticas de gestão ordinária. Na próxima seção, descrevemos o percurso metodológico desta pesquisa, com a delimitação da pesquisa, a definição do lócus de pesquisa, a seleção dos sujeitos, o plano de análise do material empírico e as limitações da pesquisa. Logo depois, apresentamos a discussão e análise dos resultados, com o perfil dos entrevistados, as práticas de gestão ordinária, as dificuldades enfrentadas e as estratégias utilizadas pelos proprietários/as. E, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentaremos as principais fundamentações teóricas deste trabalho. Para isso, aborda-se inicialmente a história do Polo de Confecções de Pernambuco, mais especificamente da cidade de Santa Cruz do Capibaribe, o *lócus* da presente pesquisa. Em seguida, será apresentada a estrutura dos arranjos produtivos locais, com ênfase nos fabricos, os conceitos de informalidade e gestão ordinária que constituem o embasamento principal da pesquisa. Por fim, será apresentado como a pandemia repercutiu sobre esses pequenos negócios locais, e como esses negócios se adaptaram aos desafios trazidos por esse período de crise global.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DO POLO DE CONFECÇÕES DE PERNAMBUCO

O contexto histórico do Polo de Confecções de Pernambuco é de extrema relevância para a compreensão das dinâmicas econômicas e sociais que moldaram essa região ao longo do tempo. A produção de confecções na região Agreste do estado de Pernambuco teve início em meados do século 20, e apresentou-se como solução para a crise agrícola vivenciada na região do estado entre os anos de 1940 e 1950. Essa produção era, inicialmente, feita em pequena escala, na qual eram confeccionados diversos artigos, como colchas de retalhos, shorts e camisas, que eram vendidos nas feiras locais da cidade de Santa Cruz do Capibaribe, que foi a cidade precursora na produção de confecções no agreste (Lira, 2008).

Tal produção se especializou em confeccionar roupas de baixo custo, principalmente com a utilização de retalhos provenientes do Sul e Sudeste do país. A partir disso, surge a "Sulanca", que é uma expressão possivelmente derivada da junção das palavras Sul e Helanca e representa a produção de confecções que eram feitas:

A etimologia da palavra sulanca é na verdade incerta. Alguns registros indicam que vem de "helanca vinda do sul" (helanca, por sua vez, é um tipo de tecido). Existe, também, outra versão suficientemente lógica para a origem da palavra sulanca. Algumas pessoas que ajudaram a criar desde o princípio a atividade confeccionista local relatam um fato que teria originado o termo sulanca. Dizem que um comprador de roupas (ninguém sabe quem foi), enquanto olhava as peças que iria comprar, ficou procurando um termo para classificar aqueles produtos e o associou à sucata. Como sucata é um termo utilizado normalmente para metais, ele criou espontaneamente uma derivação: sulanca, que seria uma espécie de sucata de tecido (Bezerra, 2004, p. 46).

Rapidamente, esse modelo de produção que era realizado na cidade de Santa Cruz foi adotado em municípios vizinhos, como Caruaru e Toritama, nos anos 1970 e 1980, respectivamente (Véras de Oliveira, 2011; Pereira Neto, 2013). Posteriormente a forma de

produção alcançou também outros municípios limítrofes, levando não apenas as três principais cidades, mas toda a região do agreste central e setentrional, que anteriormente dependiam majoritariamente da agricultura e pecuária, a adaptar-se às novas possibilidades proporcionadas pela indústria de confecções (Lira, 2008).

O Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco é um modelo expressivo de aglomerado produtivo na área de confecções. Segundo Xavier (2020), apesar de sua formação remontar ao final do século XIX, quando pequenas oficinas de costura surgiram na região, o seu processo de aglomeração produtiva e a expansão significativa ocorreram com maior ênfase a partir da década de 1970.

Figura 1: Feira da Sulanca em Santa Cruz do Capibaribe nos anos 1970



Fonte: Acervo pessoal de José Romildo Bezerra, publicado em Blog da Sulanca.

Nesse período, as dinâmicas econômicas e sociais da região passaram por uma profunda transformação. O acesso a crédito, a capacitação técnica e a concentração de conhecimento em torno da produção de roupas contribuíram para a consolidação do polo. O pioneirismo de alguns empreendedores locais também desempenhou um papel crucial nesse processo.

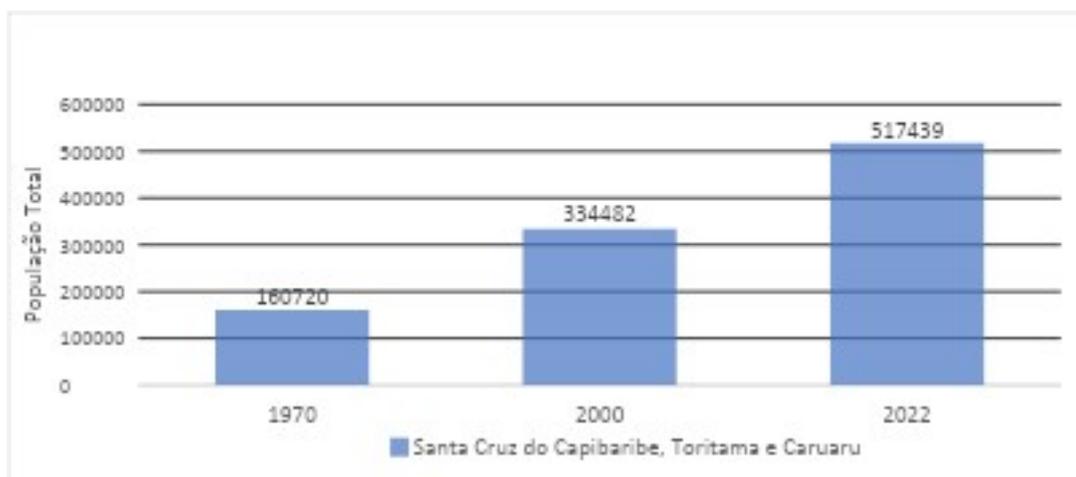
Apesar da confecção na região ter tido seu início mais direcionado à mercadoria de baixo custo, há atualmente uma grande diversificação e qualificação na produção, resultando na agregação de valor às peças e coleções desenvolvidas. Onde são consideradas as tendências

da moda, diretrizes de mercado e maior alcance da rede de compradores, o que têm feito esse aglomerado produtivo se tornar cada vez mais especializado (Xavier, 2020).

Rangel e Corteletti (2022) também exploram as origens e configurações atuais do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano. Eles enfatizam que, ao longo das décadas, o polo expandiu-se geograficamente, englobando diversas cidades da região. Esse crescimento trouxe desafios de infraestrutura e logística, mas também aumentou a interdependência econômica entre as localidades. Os autores também ressaltam que o aumento da produção transformou a forma como era feita a comercialização, com a construção nos anos 2000 de grandes centros comerciais nas principais cidades que compõem o Polo de Confecções, o que fazia parte do processo de modernização da região (Rangel; Corteletti, 2022).

O Polo de Confecções experimentou, ao longo dos anos, não apenas uma expansão geográfica significativa, mas também testemunhou um considerável aumento populacional na região, conforme gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 - Crescimento Populacional



Fonte: Panorama, IBGE (1970 a 2022)

Esse fenômeno foi impulsionado pela migração de indivíduos em busca de oportunidades de emprego e renda nas cidades pertencentes ao Polo. A dimensão desse crescimento pode ser elucidada ao analisar os dados do Panorama IBGE, que apontam um incremento populacional expressivo nas três principais cidades do Polo (Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru) no período compreendido entre 1970 e 2022, totalizando um crescimento total de aproximadamente 221,95%.

Segundo Lira (2008), a área de influência do Polo de Confecções se estende para além dos municípios anteriormente mencionados, abrangendo outros no Agreste. Essa abrangência é resultado, principalmente, de uma divisão territorial do trabalho extremamente fragmentada

e flexível. Nessas localidades, coexistem grandes unidades fabris altamente tecnológicas e pequenas unidades domésticas de transformação.

Juntamente ao crescimento geográfico e populacional do Polo de confecções, o mesmo viveu a partir da entrada do século XXI o seu período de modernização, onde as unidades produtivas que anteriormente atuavam de forma predominantemente informais começaram a ser transformadas, entre outros fenômenos, a partir da migração das feiras de rua (conhecidas como Feiras da Sulanca) para os grandes Polos de Comercialização (Parque das Feiras de Toritama, Polo Comercial de Caruaru e Moda Center em Santa Cruz do Capibaribe). A consolidação dos Centros Comerciais marcou a institucionalização do comércio na região, não apenas estabelecendo um novo espaço para a atividade, mas também facilitando a colaboração entre diversos agentes sociais (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL, Associações comerciais, Poder Público Municipal) junto aos comerciantes (Pereira, Pereira, Braga e Freire, 2021).

Figura 2: Moda Center Santa Cruz



Fonte: Blog do Moda Center, 2023.

O Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco é um exemplo emblemático de como a história, a economia e as relações de trabalho estão interconectadas em uma região. Sua formação, desenvolvimento e desafios atuais são resultado de uma série de fatores históricos e econômicos. Compreender esse contexto histórico é essencial para identificar oportunidades e soluções que promovam o crescimento sustentável do polo e o bem-estar de seus trabalhadores e empresários.

2.2 A INFORMALIDADE E OS FABRICOS DO POLO DE CONFECÇÕES

Com a expansão da produção no Polo de Confeccões, houve uma ampliação de unidades produtivas na região, conhecidas como facções, fabricos, fábricas, lavanderias e lojas que servem de pontos de comercialização da produção. As fábricas surgiram com a formalização de alguns negócios de confeccionistas da região, na década de 1990, que incorporaram o papel de “empresário”, com registro jurídico e a contratação de trabalhadores com carteira assinada. As lavanderias atuam como prestadoras de serviço para as unidades produtivas, no processo de beneficiamento do *jeans*. Já as facções representam unidades produtivas que são subcontratadas pelos fabricos para realizar uma das etapas do processo produtivo (Pereira; Pereira; Braga; Freire, 2022). Por sua vez, os fabricos são unidades produtivas informais que fabricam peças de roupas, geralmente em galpões, garagens, no quintal das casas ou em espaços improvisados pelos proprietários/as, para Pereira Neto (2011, p. 112-113)

os fabricos consistem em unidades de produção informal, cujos espaços se confundem com a residência de seu proprietário, muito embora as mudanças mais recentes apontem para uma maior racionalização e estruturação desses ambientes (nos negócios mais bem sucedidos), com a construção de salões separados, onde se abrigam o setor de costura.

Segundo Rangel e Corteletti (2022), os fabricos estão se desenvolvendo e crescendo com marcas próprias, com espaços físicos maiores. Os fabricos são diferentes das facções, já que essas unidades são terceirizadas pelos fabricos e atuam em determinada etapa da produção (Rangel; Corteletti, 2022). Ambas as unidades citadas acima, segundo Pereira Neto (2011, p. 169) “representam a maioria das unidades produtivas de Santa Cruz do Capibaribe”.

Uma das características dessas unidades é o trabalho familiar, que segundo Milanês (2024, p. 7) “parece constituir uma herança camponesa, incorporada no *habitus* dos agentes. Esse *habitus*, por sua vez, se expressa na recusa enfática das pessoas de se submeterem a um padrão, como também compreende as estratégias ligadas à noção de trabalho familiar”.

O trabalho informal, algo característico dessa região, tem algumas variações em sua definição dependendo de diferentes contextos. No geral, o trabalho informal refere-se às atividades laborais que ocorrem fora das estruturas formais de emprego, muitas vezes caracterizado pela ausência de regulamentações contratuais e direitos trabalhistas típicos dos empregos formais.

No estudo conduzido por Pereira, Pereira, Braga e Freire (2021), foi realizada uma análise abrangente do padrão de relações de trabalho no Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco. Os pesquisadores enfatizam que a mão de obra na região tem, ao longo da

história, caracterizando-se pela informalidade e sazonalidade. Destacam que a produção de vestuário frequentemente envolve a participação de trabalhadores autônomos e pequenas oficinas familiares. A presença desses elementos no cenário laboral reflete não apenas a estrutura peculiar do setor, mas também delinea o contexto essencial para compreender os desafios enfrentados pelos atores dessa indústria.

Ao examinarmos os fabricos no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, percebemos sua posição crucial na dinâmica econômica e social da região. Esses empreendimentos, muitas vezes familiares e de pequeno porte, desempenham um papel significativo, como destacado por Braga (2019). Além disso, essas unidades produtivas são compostas na dinâmica familiar na qual existe uma relação entre a família e o negócio (Milanês, 2024)

Os empreendimentos informais têm um impacto significativo na economia local, gerando empregos, especialmente durante picos de demanda, como na produção de moda para datas festivas e temporadas de calor. Além disso, frequentemente servem como fonte crucial de renda para as famílias na região. Contudo, a informalidade também traz desafios, como a falta de acesso a crédito formal, benefícios trabalhistas e proteção social, colocando empreendedores e trabalhadores informais em uma posição vulnerável, especialmente em períodos de crise econômica, como a pandemia de COVID-19. Adaptar-se a esses desafios requer criatividade e resiliência.

Em síntese, os negócios informais no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco são uma parte vital do tecido econômico e social local. Eles refletem a necessidade de flexibilidade e adaptação às condições locais, mas também evidenciam os desafios enfrentados pelos empreendedores informais, incluindo a falta de proteção social e o acesso limitado a recursos financeiros. Compreender profundamente esses negócios é essencial para desenvolver políticas e estratégias que promovam o crescimento econômico inclusivo e o bem-estar dos trabalhadores e empreendedores na região do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco.

2.3 IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 NO POLO DE CONFECÇÕES

A pandemia de COVID-19 teve impactos profundos no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, afetando tanto os trabalhadores informais quanto as empresas da região (Cruz; Silva; Nolasco; Junior, 2022; Pereira; Pereira, 2021). A economia informal, que é predominante no Polo de Confecções do Agreste, sofreu impactos significativos. Com a imposição de medidas de distanciamento social e restrições comerciais, muitos fabricos

tiveram que suspender suas atividades temporariamente. Isso resultou na perda de renda para muitos trabalhadores informais que dependem da produção e venda de roupas.

Segundo Dias e Guimarães Júnior (2020, p. 8), com o isolamento social os feirantes registraram “quedas nas suas receitas superiores a 90% do esperado para o período e relataram grandes dificuldades em manter compromissos relacionados a despesas dos seus negócios como aluguel de pontos de vendas”, em meio à essas dificuldades enfrentadas pelos comerciantes/feirantes do Polo de Confecções, a solução encontrada no momento foi a adoção e/ou intensificação do *e-commerce*, que se tornou uma importante forma de divulgação e comercialização da produção da região, conforme Silva (2021) relatou em sua pesquisa, que alguns entrevistados intensificaram o uso das redes sociais para a divulgação e venda de seus produtos.

Além disso, a sazonalidade das atividades no polo, que normalmente se baseia em eventos e estações do ano, foi desestabilizada pela incerteza da pandemia, tornando ainda mais difícil para os empreendedores informais preverem e planejarem seus negócios. O estudo de Pereira e Pereira (2021) destaca o impacto direto nos trabalhadores do setor de confecções. Muitos deles enfrentaram desafios econômicos significativos, com demissões temporárias e reduções de jornada de trabalho. Isso afetou não apenas a renda, mas também a segurança no emprego. As condições de trabalho, que já eram precárias para muitos trabalhadores informais, foram agravadas durante a pandemia. A falta de benefícios como licença médica e seguro-desemprego tornou os trabalhadores mais vulneráveis a problemas de saúde e perda de renda em caso de doenças.

Para Cruz, Silva, Nolasco e Junior (2022) apesar dos desafios enfrentados durante a pandemia, alguns empreendedores informais buscaram se adaptar, explorando vendas online e novos modelos de negócios. No entanto, a recuperação completa da economia informal do Polo de Confecções do Agreste dependeria de fatores externos, como a retomada do comércio e a estabilidade da situação de saúde pública. Para isso, seria fundamental que políticas de apoio e capacitação fossem implementadas para ajudar os trabalhadores e empreendedores informais a enfrentar as incertezas pós-pandemia. A pandemia de COVID-19 teve um impacto profundo e multifacetado no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Afetou não apenas a economia informal, mas também a segurança e as condições de trabalho dos envolvidos nesse setor. A recuperação desse importante polo econômico exigirá esforços coordenados para apoiar os trabalhadores e empreendedores informais e criar um ambiente mais estável.

2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO ORDINÁRIA NOS FABRICOS

As práticas de gestão nos fabricos desempenham um papel crucial na sobrevivência e no sucesso desses empreendimentos, muitas vezes caracterizados por sua informalidade e pela ausência de estruturas organizacionais tradicionais. Os autores exploram as práticas de gestão nos negócios informais enfatizando a importância da gestão ordinária nesses pequenos negócios, que muitas vezes são subestimados e considerados menos "organizados" em comparação com grandes organizações formais (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014).

Segundo os autores Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014, p. 699) a gestão ordinária:

foge aos parâmetros gerencialistas ao focar o cotidiano do homem comum que administra negócios ordinários. Ao se tratar da gestão ordinária, não interessa falar dos grandes negócios, globais, internacionais. Interessa trabalhar o cotidiano do pequeno negociante familiar, o Homem comum, com suas relações sociais estabelecidas, sua forma de organizar seus negócios, suas estratégias de sobrevivência, bem como tentar abarcar os usos e os sentidos desses espaços – de negócio e de família – e a rede de relações ali tecidas por aqueles que os vivem cotidianamente.

Além de discutir a gestão ordinária, os autores chamam a atenção para o modelo de gestão gerencialista que foi disseminado, a partir do século XX, nas escolas de negócios, esse modelo tido como funcionalista enxerga a organização como uma estrutura rígida e formal, com uma hierarquização dos cargos e funções, além da busca por padronizar todas as atividades. Nesse cenário, “a gestão ordinária é uma possibilidade de crítica aos modelos gerenciais institucionalizados pelo *mainstream* da Administração” (Carrieri; Perdigão; Martins; Aguiar, 2018, p. 2), os autores trazem como contraposição a essa “literatura maior” do *mainstream* a ideia do estudo do cotidiano que seria a “literatura menor”, nesse contexto o foco é no cotidiano e na rotina das pessoas, visando entender o homem comum e se distanciando das “grandes narrativas e histórias traçadas como universais” (Carrieri; Perdigão; Martins; Aguiar, 2018, p. 3). Essa gestão ordinária permite um melhor entendimento sobre as práticas desse homem comum, assim como suas relações nos negócios familiares e como se dá essas relações entre família e negócios. A gestão ordinária não apenas se preocupa em compreender as rotinas desses sujeitos como também “do movimento das práticas criadas pelas pessoas, marcadas pela pluralidade e suas ambiguidades, pela multiplicidade de interpretações e experiências, bem como de resistências aos processos aos quais estão submetidas” (Carrieri; Perdigão; Martins; Aguiar, 2018, p. 3).

A gestão ordinária se refere às práticas cotidianas, muitas vezes informais, que os empreendedores utilizam para administrar seus negócios, buscando compreender como a gestão de fato acontece, para além de sistemas formais (Morais; Santos, 2021). Para Correia e Carrieri (2019, p. 102) “as continuidades dos negócios ocorrem por meio de práticas

tradicionais e saberes informais”, ou seja, o funcionamento desses negócios não depende dos manuais formais de gestão, mas sim dos saberes práticos que são passados de pais para filhos, o que “contestam a gestão de caráter universal generalista, abrindo possibilidades para gestões variadas, de diversos significados e construídas de diferentes formas”, como é o caso da gestão ordinária. Para Souza, Silva e Siqueira (2024, p. 11) no Polo de Confeccões, é possível perceber que, em alguns negócios locais, a gestão é baseada na prática, com muitos proprietários/as aprendendo a gerir a partir de sua vivência local, desempenhado “um modo ordinário próprio de gerir”.

Um dos principais aspectos abordados é a capacidade dos empreendedores informais de se adaptarem à realidade informal em que operam. Eles frequentemente lidam com ambiguidades, incertezas e recursos limitados, o que exige flexibilidade e criatividade em suas práticas de gestão. Por exemplo, a gestão de estoques pode ser feita de forma mais intuitiva, com base na experiência acumulada ao longo do tempo.

Os autores também destacam o papel das redes sociais e das relações interpessoais na gestão de negócios informais. Muitas vezes, os empreendedores contam com parcerias, trocas de informações e apoio de outros membros da comunidade ou do mesmo setor. Isso pode incluir a colaboração com fornecedores locais ou a construção de relacionamentos sólidos com clientes. Uma característica fundamental das práticas de gestão em negócios informais é o aprendizado prático e experiencial. Os empreendedores muitas vezes adquirem conhecimento à medida que enfrentam desafios do dia a dia. Esse aprendizado é valioso e específico para as necessidades de seus próprios negócios (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014).

Apesar da eficácia das práticas de gestão ordinária nos negócios informais, os empreendedores também enfrentam desafios, como a falta de acesso a recursos financeiros, a informalidade dos contratos e a insegurança jurídica. No entanto, essas práticas também representam oportunidades para melhorar a resiliência e a adaptabilidade desses negócios em face das condições adversas. As práticas de gestão nos negócios informais são muitas vezes subestimadas, mas desempenham um papel fundamental na sobrevivência e no sucesso desses empreendimentos. A gestão ordinária, com sua ênfase na adaptação, aprendizado prático e redes sociais, oferece uma perspectiva valiosa para entender como os empreendedores informais enfrentam os desafios de suas operações diárias. Isso destaca a importância de reconhecer e valorizar as práticas de gestão nos negócios informais e considerá-las como um campo legítimo de estudo e desenvolvimento (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção, será apresentada a caracterização desse estudo, como uma pesquisa qualitativa, expondo como se deu a seleção dos sujeitos para a pesquisa. E, logo depois, a técnica de coleta de dados que ocorreu através de entrevistas semiestruturadas, e como análise do material empírico, utilizou-se a análise de conteúdo. E, por fim, as limitações desta pesquisa.

3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Segundo Vergara (2009), a pesquisa exploratória é realizada em áreas com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema. Já a pesquisa descritiva, conforme a mesma autora, busca expor as características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, ainda que sem compromisso com explicações profundas. Esta abordagem se mostra adequada ao presente estudo, que tem por objetivo compreender e descrever as principais práticas utilizadas pelos fabricos em Santa Cruz do Capibaribe para garantir a continuidade da comercialização de roupas durante a pandemia de COVID-19, à luz do conceito de gestão ordinária. Por se tratar de uma abordagem qualitativa, o foco não está na quantificação dos dados, mas na interpretação dos significados, valores, atitudes e estratégias presentes nas ações desses empreendimentos informais.

3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos dessa pesquisa foram os proprietários/as de fabricos, especificamente, na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, a escolha pela cidade se dá pela importância dela no Polo de Confecções que é formado por 15 municípios, sendo que as três principais são Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama (Chang; Corteletti, 2019). Sendo a produção da cidade de Santa Cruz do Capibaribe direcionada a confecção de moda íntima e moda praia. Os sujeitos foram selecionados por conveniência (Vergara, 2009), a escolha pela conveniência se deu pela facilidade de contato e pela proximidade com os participantes, sendo três deles conhecidos do meu companheiro que intermediou o primeiro contato, e os outros dois participantes foram por meio de uma colega de faculdade, o que ajudou na produção do material empírico dentro do prazo.

3.3 PRODUÇÃO DO MATERIAL EMPÍRICO

A técnica utilizada para essa pesquisa foi a entrevista semiestruturada, pois permite que o entrevistador tenha uma maior flexibilidade para conduzir a entrevista, podendo incluir indagações que surgirem no decorrer da entrevista (Gil, 2002). Para atender aos objetivos dessa pesquisa, o roteiro foi construído em blocos, ao total foram quatro blocos: Perfil do entrevistado/a e trajetória profissional; Gestão do negócio antes da Pandemia; Gestão do negócio durante a Pandemia; e Práticas de enfrentamento. O roteiro pode ser visualizado no Apêndice A. Foram realizadas 5 entrevistas, 2 foram no formato remoto e 3 foram presenciais, nos fabricos dos proprietários/as. Foram um total de 168 minutos de áudio, uma duração média de 33 minutos por entrevista. Todas as entrevistas foram realizadas em março de 2025, a primeira ocorreu no dia 18 de março, no escritório da proprietária. A segunda ocorreu dia 20 de março, na casa da proprietária, onde também funciona o fabrico. A terceira entrevista foi no dia 26 de março, realizada no formato online, depois de duas tentativas de forma presencial que não deram certo, devido a indisponibilidade por parte do proprietário. A quarta entrevista foi no dia 27 de março, que aconteceu no escritório da proprietária. E a quinta entrevista aconteceu no dia 28 de março, de forma online, como pode ser visualizado no quadro 1 a seguir. Como critério ético, os entrevistados foram nomeados com pseudônimos, para manter o anonimato dos proprietários/as.

Quadro 1 : Informações sobre a pesquisa de campo

Entrevistado (a)	Forma (presencial ou online)	Data	Local	Tempo
Entrevista 1	Presencial	18/03/2025	Escritório da proprietária	33 minutos
Entrevista 2	Presencial	20/03/2025	Casa/fabrico da proprietária	32 minutos
Entrevista 3	Online	26/03/2025	<i>Google Meet</i>	38 minutos
Entrevista 4	Presencial	27/03/2025	Escritório da proprietária	31 minutos
Entrevista 5	Online	28/03/2025	<i>Google Meet</i>	34 minutos

Fonte: Elaboração própria, 2025.

No dia 29 de março, a partir dos nomes/marcas dos fabricos, entramos na plataforma do *Instagram* e pesquisamos os perfis profissionais de cada fabrico, e escolhemos as imagens do *feed* que contém informações da descrição dos fabricos, os destaques e as fotos de algumas das peças comercializadas pelos proprietários/as que participaram dessa pesquisa. Para assim, descrever como os proprietários/as utilizam da mídia social - *Instagram* - para divulgação e

comercialização de suas peças. Assim como, captar as estratégias desenvolvidas pelos entrevistados/as em relação a construção do perfil profissional, que se tornou um importante canal de vendas e comunicação com os clientes.

3.4 ANÁLISE DO MATERIAL EMPÍRICO

Como instrumento de análise dessa pesquisa, optou-se pela análise de conteúdo (Bardin, 2011). Segundo a autora, esse método permite que o pesquisador, mediante um procedimento sistemático, faça inferências sobre determinado conteúdo. Assim, a autora propõe que essa análise seja realizada em três etapas. A primeira seria a pré-análise que ocorreu logo depois das transcrições das entrevistas, com a leitura e a organização desse material. Para a transcrição das entrevistas, utilizou-se o aplicativo *Gladi*, para facilitar esse processo. Depois disso, as informações foram adicionadas no word. A segunda etapa é a exploração do material e categorização, com leituras aprofundadas que foram orientadas conforme o referencial teórico e os objetivos estabelecidos, nesse momento, houve a utilização de marcações no texto com as partes que se assemelham nas entrevistas, com os tópicos comuns entre as falas dos entrevistados, para assim, definir as categorias iniciais de análise (vide quadro 2), que foram utilizadas na análise e discussão dos resultados.

E, a terceira etapa foi a de interpretação dos dados, com as categorias estabelecidas e com as devidas conexões com o referencial teórico (Bardin, 2011).

Quadro 2: Categorias e Subcategorias

Categoria	Subcategorias
Inserção na confecção	Primeira inserção no mercado; a questão familiar; a constituição do fabrico.
A gestão e a comercialização de produtos pelos fabricos	A comercialização antes da pandemia; A gestão praticada pelos proprietários/as.
Os impactos e as principais estratégias adotadas pelos fabricos para se adaptar ao contexto de pandemia	Divulgação; as mídias sociais; as mudanças adotadas como forma de adaptação diante da pandemia.

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Para a análise das figuras, utilizou-se da análise de imagem parada discutida por Penn (2002), foram analisadas em dois níveis, o denotativo e o conotativo. O primeiro refere-se à descrição da imagem de forma objetiva, ou seja, a descrição do que vemos, a segunda refere-se ao que aquela imagem representa, o que ela transmite através das cores, das peças expostas, dos cenários, entre outros pontos que serão detalhados na seção de discussão e análise dos resultados.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação dessa pesquisa foi o acesso aos proprietários/as, durante o mês de março de 2025. Entramos em contato com alguns fabricantes, tentando marcar as entrevistas, para facilitar o acesso, optamos também por fazer de forma remota, caso fosse uma melhor opção para os proprietários/as, mas mesmo assim, enfrentamos dificuldades para conseguir agendar as entrevistas, devido aos proprietários/as estarem ocupados e ficarem remarcando, e muitas vezes não conseguindo participar dessa pesquisa. Devido ao curto prazo para a finalização deste estudo, decidiu-se encerrar o campo de pesquisa após a realização da quinta entrevista, considerando a qualidade do material obtido e o tempo médio das entrevistas realizadas.

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção, foram discutidas para atender aos objetivos deste estudo, o perfil dos proprietários/as e sua inserção na confecção, ressalta-se nesse tópico a questão familiar presente nos fabricos, na qual, na maioria dos casos, o negócio e a família estão conectados. No segundo momento, foram apontadas as principais práticas de gestão e a comercialização dos fabricos antes do período de pandemia. E, por fim, apresenta-se as principais dificuldades enfrentadas pelos fabricos durante a pandemia no que se refere a comercialização e quais foram as práticas de enfrentamento acionadas.

4.1 O PERFIL DOS PROPRIETÁRIOS/AS E SUA INSERÇÃO NA CONFECÇÃO

Para esse estudo, foram realizadas cinco entrevistas, sendo três com mulheres e duas com homens, com idade entre 25 e 59 anos. Com relação à escolaridade, três proprietários/as têm o ensino fundamental incompleto, um com ensino médio completo e um com ensino superior incompleto. Dos proprietários/as, quatro são casados/as e uma é divorciada, todos têm filhos/as. A maioria dos entrevistados iniciaram na confecção há mais de oito anos e conta com a mão de obra familiar em seus fabricos (Pereira Neto, 2011), como pode ser visualizado no quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados

Entrevistado(a)	Idade	Gênero	Escolaridade	Naturalidade	Estado Civil	Quant. Filhos	Início na confecção
Mariana	46 anos	Feminino	Ensino fundamental	Caruaru - PE	Casada	3	Há mais de 20 anos
Barbara	59 anos	Feminino	Ensino fundamental incompleto	Santa Cecília - PB	Divorciada	5	Há 25 anos
João	30 anos	Masculino	Ensino fundamental incompleto	Campina Grande - PB	Casado	1	Há 11 anos
Emily	25 anos	Feminino	Ensino superior incompleto	Taquaritinga do Norte - PE	Casada	1	Há mais de 8 anos
Joaquim	35 anos	Masculino	Ensino médio completo	Santa Cruz do Capibaribe - PE	Casado	2	Há mais de 20 anos

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Dos cinco proprietários/as, quatro confeccionam peças femininas, desses, três produzem vestidos, saias, camisas e macaquinhos, e um tem sua produção direcionada à moda *fitness* feminina. O outro proprietário produz peças infanto-juvenil, confeccionando blusas e *shorts* masculinos.

Mariana foi a primeira entrevistada desta pesquisa, iniciou na confecção ainda na adolescência, aos 15 anos, em Taquaritinga do Norte, atualmente mora em Santa Cruz do Capibaribe. Ela aprendeu na prática, pelo fato da sua família está inserida na confecção e com sua primeira inserção no mercado de trabalho através de fabricos na sua cidade, como mostra a fala dela:

toda a família da gente trabalha nesse mesmo ramo, né? Quando você começa a trabalhar com as pessoas, você começa a aprender tudo, então ali você mesmo tem o foco de começar uma coisinha pra você. Foi isso que eu fiz. Com pouco. Na época, com seiscentos reais, um pouco de dinheiro, comecei e deu certo até hoje (Mariana, entrevista realizada em 18 de março de 2025).

Em relação à constituição de seu fabrico, Mariana comentou que quando ela tinha 20 anos, conseguiu iniciar sua própria fabricação de peças, juntamente com seu primeiro casamento, passou 10 anos fazendo um tipo de mercadoria, logo depois houve a separação, e ela continuou sozinha fabricando, com o tempo, ela casou novamente com seu atual marido, e com ele passou a fabricar vestidos, isso há 12 anos atrás, antes da pandemia, ela já trabalhava com a confecção de vestidos.

Bárbara foi a segunda proprietária que participou desse estudo, ela nasceu no estado da Paraíba e se mudou com seu marido e filhos para Santa Cruz do Capibaribe, ela conta como seus filhos eram pequenos e ela precisava trabalhar. Enxergou na confecção uma oportunidade, foi quando ela iniciou com uma facção, aprendendo e costurando peças como *shorts* masculinos, a partir disso ela juntou dinheiro para comprar o maquinário e iniciar sua fabricação própria, confeccionando saias e conjuntos infantis. Mesmo não tendo influência familiar para seu início na confecção, Bárbara atualmente ensinou seus filhos “*hoje meus filhos que costuram, quem ensinou a eles fui eu. Eles aprenderam justamente para trabalhar junto comigo e me ajudar*” (Bárbara, entrevista em 20 de março de 2025).

João foi o terceiro entrevistado, natural de Campina Grande, foi criado e reside no distrito de Pão de Açúcar, em Taquaritinga do Norte, onde sua família tem fabricos, ele contou que seu início na confecção foi ainda na infância, ajudando sua família nas feiras da região, foi a partir desse contato que ela aprendeu a confeccionar e negociar suas peças. Há uns 11 anos juntamente com sua esposa, investiu 800 reais na confecção de suas próprias peças e desde

então está com seu fabrico funcionando. João contou como foi seu início na confecção através de sua família

então assim, seria um pouco mais fácil pra mim né isso. Mais fácil do que começar em um ramo que você não entende ou até que você tenha uma vontade. Há, eu tenho vontade de fazer aquilo. Quando a gente é criança, geralmente, há, eu vou ser isso, vou ser aquilo. Mas existem dificuldades, não é fácil. E no país que a gente vive principalmente não é fácil. Ai, pela minha família já ter esse histórico de confecção, seria bem mais fácil para mim, porque o que eu tivesse dúvida, o que eu não soubesse, eu iria praticamente ter uma escola dentro de casa (João, entrevista realizada em 26 de março de 2025).

A quarta entrevistada, Emily, também iniciou na confecção pela família. Ela nasceu e foi criada em Pão de Açúcar, mas quando casou com seu atual marido, se mudou para Santa Cruz do Capibaribe. Ainda na adolescência teve sua primeira experiência como auxiliar de professora na sua cidade natal. Logo depois, iniciou seu primeiro emprego em uma fábrica no setor de confecção. Como o esposo já tinha experiência confeccionando *shorts*, eles decidiram iniciar sua própria fabricação. Emily também comentou de como sua família e a família do seu esposo, ambas inseridas na confecção incentivaram eles a abrirem seu próprio fabrico

teve muito empurrão familiar. Porque minha família, eu trabalhei para os outros, mas minha família sempre está tudo anexada a isso, realmente a confecção. A família dele (esposo) também, da mesma forma, até hoje, todo mundo está nesse ramo. Então, assim, a gente já foi criada em veias de confecção. Então, quando eu conheci ele (esposo), como ele já fabricava, a mãe dele impulsionou muito a gente para que a gente fabricasse junto, da mesma forma que a minha mãe fez. Criou um produto que ela vendia e a gente confeccionava e ela fazia essa ponte até os clientes. Depois, com o passar do tempo, a gente foi aprendendo e foi desenrolando os dois (Emily, entrevista realizada em 27 de março de 2025).

O quinto entrevistado foi Joaquim, natural de Santa Cruz do Capibaribe, ele contou que iniciou com 13 anos na confecção de seus pais, com toda sua família presente nesse ramo de confecção, ele relatou que *“minha família é de confeccionistas. Desde pequeno via minha mãe e meu pai trabalhando nisso, então foi meio que natural para mim, seguir esse caminho”* (Joaquim, entrevista realizada em 28 de março de 2025). Durante sua vida profissional, ele contou que já foi auxiliar de costura, ajudante de corte e já vendeu na feira. E, depois que se casou, decidiu com sua esposa investir no seu próprio fabrico, isso em 2012/2013, ele falou que iniciou fabricando poucas peças, peças de modinha feminina, como camisetas, vestidos e saias femininas, essa escolha pela modinha foi pelo fato de ter uma maior saída nas feiras e por ser o que sua família produzia e ele sabia como era o passo a passo da produção. Joaquim contou que *“Hoje a gente não trabalha mais com esse tipo de produto, a gente mudou justamente na pandemia, viu a necessidade de vender um produto que a gente pudesse agregar*

mais valor a ele, porque modinha só vende quem tem preço, e preço baixo” (Joaquim, entrevista em 28 de março de 2025).

A partir dos relatos dos proprietários/as percebe-se duas questões importantes relacionadas à presença familiar na região do Polo de Confecções. A primeira que os entrevistados desde criança participavam das atividades laborais de seus pais e aprenderam na prática o processo produtivo das peças, essa questão já foi relatada em outras pesquisas, como Braga (2019) e Silva (2021), que mostra como esses negócios são constituídos por famílias. E para Correia e Carrieri (2019, p. 102) “as continuidades dos negócios ocorrem por meio de práticas tradicionais e saberes informais que contestam a gestão de caráter universal generalista”.

A segunda questão é que além dessa presença familiar na inserção dos proprietários/as na confecção, ainda existe uma “associação estreita entre família e negócio” (Milanês, 2024, p. 7) e uma conexão da vida pessoal/familiar com a vida profissional, como relatou a entrevistada Bárbara

Até porque hoje o meu negócio é a minha família. Então tudo que a gente faz é pensando e pensado por todos. Então a maioria das decisões a gente toma junto, ou eu tomo com suporte dos meus filhos. Normalmente as novidades quem traz são eles, uma roupa que tá na moda, um tecido novo, essa questão da internet, das redes sociais, tudo isso quem traz pra dentro do negócio são eles mesmos. E aí a gente vai se ajudando. Então todas as decisões a gente acaba tomando juntos (Bárbara, entrevista realizada em 20 de março de 2025).

A gestão ordinária entende essas relações nos negócios familiares, do homem comum que faz a gestão informal de seu negócio juntamente com sua família, e as relações pessoais permeiam dentro do negócio, e são marcadas pelas diferentes experiências das pessoas que estão inseridas em cada fabrico (Carrieri; Perdigão; Martins; Aguiar, 2018). Outra importante característica desses fabricos em que não foram desenvolvidos com base em um plano racional, um plano de negócio com um alinhamento com o mercado, mas sim de outras questões como a necessidade (Carrieri; Perdigão; Martins; Aguiar, 2018).

4.2 A GESTÃO PRATICADA PELOS PROPRIETÁRIOS/AS E A COMERCIALIZAÇÃO DOS FABRICOS ANTES DO PERÍODO DE PANDEMIA

Conforme Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), a gestão ordinária é aquela gestão praticada nos pequenos negócios, no cotidiano desses negócios, essa gestão é desenvolvida pelos proprietários/as participantes dessa pesquisa, uma gestão baseada no seu cotidiano, nas suas vivências, principalmente quando os proprietários/as relatam a contratação de facções e/ou

trabalhadores. As práticas de gestão desempenhas pelos proprietários/as não estão alinhadas aos manuais gerencialistas, ao contrário disso, sua gestão é baseada em em meio a essas dificuldades enfrentadas pelos comerciantes “uma forma de olhar, de perceber, de analisar e de reconhecer outras formas de gerir pequenos negócios familiares, com o uso da intuição, da criatividade, do instinto de sobrevivência, das emoções e dos sentimentos mais próximos de uma racionalidade substantiva” (Carrieri; Perdigão; Martins; Aguiar, 2018, p. 4).

Com relação ao processo produtivo, duas questões chamam a atenção, primeiro que não existe divisão de cargos tarefas (comum em organizações formais), nos fabricos os relatos indicam que os trabalhadores atuam em diferentes funções, como a proprietária Mariana contou “*normalmente aqui dentro a gente faz mais a parte de aprontamento, e apenas alguns serviços de costura, então cada um faz de fato um pouco de tudo*” (Mariana, entrevista realizada em 18 de março de 2025), isso contradiz os parâmetros de uma gestão gerencialista, com divisão e tarefas bem definidas e com uma estrutura rígida e formal (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014), nos fabricos os próprios proprietários/as também atuam como trabalhadores, como Mariana relatou “[...] *eu sou a empresária e a costureira ao mesmo tempo [...]*”. A segunda questão em relação a gestão das matérias primas, baseada nas experiências dos proprietários/as, Mariana relatou como é no seu fabrico

essas coisas assim de aviamento a gente vai com uma bancada e a gente já sabe, mais ou menos o que vai gastar de linha, de aviamento, então essa aí é por bancada. Botou uma bancada a gente já sabe o que vai precisar de elástico, aí sempre compra a mais, compra os fardos de bolsa para embolsar, compra linha sobrando, manda fazer, o escritório faz etiqueta sobrando, enfim, essa matéria prima a gente faz de acordo com a quantidade que a gente já sabe. Tem coisa que dá para você comprar a mais, tipo a bolsa, o TAG você pode estocar, mais cores de linha, quando chega a bancada a gente tem que ir comprando de acordo o que vai saindo (Mariana, entrevista realizada em 18 de março de 2025).

A partir dessa fala, se percebe que a gestão do estoque é realizada com base nas vivências dos proprietários/as, ao longo do tempo, eles aprenderam o quanto de cada matéria prima era necessário para produzir determinada quantidade de peças, o quanto de linha, de elástico. Isso demonstra o que Carrieri, Perdigão, Martins e Aguiar, (2018, p. 10) colocam como “o conhecimento do sujeito comum”, esse conhecimento é marginalizado pelos padrões gerencialistas que prezam por uma racionalidade instrumental.

Com relação a contratação e o treinamento de trabalhadores para trabalharem no espaço físico, os proprietários/as também, fazem a contratação através de indicação, como Joaquim e João falaram:

O treinamento é o dia a dia né. A pessoa não tem muito o que treinar não, porque a maioria das pessoas que a gente tem já vinham de outras fábricas, então já sabem

como as coisas funcionam por aqui. Mas se alguém não soubesse algo, ou quisesse aprender uma coisa diferente, a gente tava ali pra ajudar. Já tive gente que chegou pra trabalhar comigo dobrando peça, e viu que ganhava melhor se fosse pra costura, a gente viu o interesse da pessoa e ajudou ela, hoje ainda é um dos melhores costureiros que eu tenho comigo, já há uns 6 anos (Joaquim, entrevista realizada em 28 de março de 2025).

E também indicação. Tem muito na região da gente aqui como é um local pequeno, né? A questão da indicação, é “trabalhei com fulano, trabalhei com cicrano”. E a questão das facções seria o teste. Geralmente mandava o teste para a costureira, um ou dois testes, ela fazendo ficando certo, ainda hoje a gente usa esse método, né? Ela vendo que realmente ela sabe que tem prática para trabalhar naquilo a gente manda a quantidade maior de mercadoria a ser produzida (João, entrevista realizada em 26 de março de 2025).

Mais uma vez aqui, as práticas desempenhadas pelos proprietários/as são baseadas no seu cotidiano, no que ele aprendeu durante anos na confecção. A contratação por indicação é uma prática bastante comum que é acompanhada pelo saber fazer, as pessoas indicadas já sabem realizar o processo produtivo, já sabe costurar, por exemplo, sabe manusear as máquinas de costura, diferentemente do que é realizado em uma organização gerencialista/funcionalista que seleciona a partir de seleções específicas, com a análise de currículos.

Pelos relatos, a produção de peças e o número de trabalhadores antes da pandemia eram maiores que durante a pandemia, mas que houve uma redução durante a pandemia pelo isolamento, e, que depois voltou ao mesmo número ou aumentou a quantidade de trabalhadores e facções contratadas, como João e Mariana comentaram:

A gente tinha uns 9 trabalhadores dentro da fábrica, de 9 a 10. E eles faziam... Era cortador, infestador, tinha o que tirava linha, tinha o menino que pesava os tecidos, mais a parte de finalização. Assim a parte de confecção né, de costura era... e até hoje, a fábrica da gente funciona assim, ela é toda terceirizada. Na parte de costura da nossa mercadoria ela é toda terceirizada (João, entrevista realizada em 26 de março de 2025).

Antes da pandemia, a gente tinha uma média de oito pessoas, doze, sempre varia... né? Aí na pandemia teve aquela dificuldade de trabalhar, mas a gente conseguiu depois, novamente voltar. Hoje eu tenho em média de 12 pessoas aqui, mas tenho também fora produzindo. Então, assim, eu estou quase com a mesma quantidade antes da pandemia e depois. Mas eu tenho um bocado de pessoas fora (Mariana, entrevista realizada em 18 de março de 2024).

Nas falas dos proprietários/as, se percebe uma terceirização presente no Polo de Confecções, antes e após a pandemia esse processo de terceirizar e/ou subcontratar está presente na região, com os fabricos terceirizado sua produção para as facções, que atuam em um cenário mais precário (Pereira Neto, 2011; Rangel; Corteletti, 2022). A proprietária Bárbara também falou sobre como funciona seu processo produtivo e o fato de terceirizar, principalmente, sua costura e corte

Meu fabrico sempre foi na minha casa, muita coisa da parte de produção eu terceirizo, como por exemplo corte uma parte grande da costura. E o restante sou eu e meus filhos que fazemos em casa mesmo então eu posso dizer que os trabalhadores do meu fabrico basicamente sou eu e 3 dos meus filhos, e aí tem as facções e o corte que são separados (Bárbara, entrevista realizada em 20 de março de 2025).

Pelos relatos dos entrevistados, a contratação dessas facções acontece de duas formas, por indicação e teste, a prática de fazer um teste com as facções serve para que os proprietários/as verificam a qualidade da costura ou de outro processo que é feito fora do fabrico, então consiste em enviar uma peça piloto até as facções para realizarem a montagem ou alguma outra parte da costura e quando os proprietários/as recebem essa peça piloto, eles verificam a qualidade, para assim, enviarem mais peças. O proprietário Joaquim relatou o processo de contratação

Aqui na nossa região né, é basicamente por indicação e teste. A gente mandava a pessoa vim um dia, via como era o trabalho dela, e se a gente visse que dava certo, ótimo. No caso das facções a gente manda umas peças, e vê como eles mandam de volta, se são caprichosos, quando a gente dá sorte acha gente boa pra trabalhar. Mas ultimamente tá mais difícil (Joaquim, entrevista realizada em 28 de março de 2025).

Com relação a comercialização das peças antes da pandemia, os proprietários/as relatam, principalmente as feiras, como principal meio de vendas, mas que isso mudou durante e após a pandemia, Mariana e Bárbara relataram:

Antes da pandemia, a gente vendia no online muito pouco. Então, a gente ia para as representações, a gente ia para a feira. Existia uma feira onde existia realmente vendas. Hoje, as feiras, é só mais um ponto de referência de você estar lá. É mais o online. Hoje, eu vendo mais no online. [...] Nós ia pra feira e vendia tudo. O freguês chegava com dinheiro e comprava, e a gente vinha com as bolsas, o saco abanando. Isso era bom, nós estávamos conversando essa semana, nós fabricantes, rapaz a gente ia pra feira, vendia tudo e trazia só o saco sem nada. Hoje, se você não tiver justamente que a questão do administrativo sabe, que é uma pessoa para ficar no Instagram, é postando, fazendo comercial, plantando a semente, hoje não tem como mais trabalhar, se não for assim (Mariana, entrevista em 18 de março de 2025).

Antes da pandemia, eu tinha um ponto físico, no Moda Center, um box. Vendia na feira, mas praticamente eu fazia a quantidade de peças por demanda, né. só vendia na feira mesmo, inclusive essa parte do online foi muito difícil pra mim, até eu conseguir me adaptar levou tempo e precisei de muita ajuda dos meus filhos (Bárbara, entrevista realizada em 20 de março de 2025).

Essa mudança das feiras para as vendas online também pode ser explicada pelo aumento da produção, e conseqüentemente, pela reestruturação na forma de comercialização, nos anos 2000, com a construção de centros comerciais, como o Moda Center e o Polo Comercial em Caruaru (Rangel; Corteletti, 2022), e mais recentemente, esse enfoque no *e-commerce* faz parte do processo de modernização do Polo de Confecções.

Com relação às estratégias de vendas antes da pandemia, Bárbara fala que não precisava de mídias sociais, que só precisava ir para a feira, para o Moda center, ela contou que

Antes da pandemia eu não fazia esforço nenhum pra vender. Acho que a verdade é essa, a gente só produzia. O trabalho maior era a produção, mas o que a gente levava pra feira vendia. Então não tinha muito isso de divulgação, a divulgação era lá na feira chamando o cliente, não tinha muito disso que tem hoje (Bárbara, entrevista realizada em 20 de março de 2025).

Outra prática que João comentou foi as vendas através de representantes e com prazos de pagamentos, ele relatou que

Geralmente, antes da pandemia, a gente trabalhava muito aqui na região da gente com as representações. Então a gente vendia muito em representação, vendia muita mercadoria dando prazo. Entendeu? Até porque a gente não previa a pandemia. A gente tinha uma cartilha de clientes muito boa, e também vendia em feira né. Vendia em feira, entregava ao revendedor, só que aí, aí veio a pandemia né. Na pandemia, todo mundo teve que remodelar o jeito de trabalhar. Dar um jeito de trabalhar. Então hoje, praticamente quase não existe representação né. Hoje é outra modalidade, hoje é galpão. O ponto físico de antigamente era muito mais movimento do que hoje, hoje o ponto físico é só pra você ter como um showroom da sua mercadoria, né? Porque o restante é com internet. Se não, não vai. O cliente tem uma comodidade muito grande de comprar em casa. Então, ele não vai para a feira, né? Mas, geralmente, na época, era trabalhando em representação, feira e coisas assim, representantes (João, entrevista realizada em 26 de março de 2025).

Essa questão de prazo acontece muito na região, como Silva (2021) relata em sua pesquisa no Polo de Confeções, essa questão de prazos nas negociações, principalmente da matéria prima, como o tecido. Alguns proprietários/as relataram uma mudança ocorrida durante pandemia sobre a forma de pagamento, que antes era realizada com prazos e com o pagamento via cheque, e que durante a pandemia houve uma mudança para o recebimento a vista ou no pix, isso tanto para as mercadorias como também para as compras de matéria prima, como aviamentos. Outro ponto na fala de João é sobre o fato do ponto físico ser utilizado como *showroom*, pois suas vendas estão acontecendo no ambiente online, como será discutido no tópico abaixo.

4.3 AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS DURANTE A PANDEMIA NO QUE SE REFERE A COMERCIALIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS FABRICOS

Os proprietários/as dos fabricos enfrentaram dificuldades durante a pandemia, com o isolamento social e com a imposição de medidas que restringia as atividades comerciais, com reduções na jornada de trabalho e demissões temporárias (Pereira; Pereira, 2021), afetando as vendas das peças produzidas pelos fabricantes, resultando na perda de renda de muitos trabalhadores e proprietários/as de fabricos que dependiam da comercialização das suas peças

(Cruz; Silva; Nolasco; Junior, 2022; Pereira; Pereira, 2021). Bárbara e Mariana comentaram que durante a Pandemia pararam por duas semanas pela incerteza e pelo isolamento social, mas que não podia continuar paradas, por ser a única fonte de renda da família

eu tinha os meus filhos que precisavam de mim. Então depois de 2 semanas parado, pelo medo das pessoas morrendo e adoecendo, a gente começou a tomar cuidado quando saía para comprar algum tecido, algum aviamento, mas continuou produzindo normal. As facções também, ninguém parou. A gente continuou trabalhando, porque a gente precisava né. No começo foi mais difícil a parte da venda, porque chegou um momento que o Moda Center fechou. E como a gente tinha o box lá, a gente meio que foi impedido de vender. Foi daí que a gente começou a falar com os clientes no WhatsApp, e vender a eles e entregar pelas excursões que estavam vindo pra Santa Cruz. Foi a salvação da gente, foi o WhatsApp e as excursões não terem parado de vir (Bárbara, entrevista realizada em 20 de março de 2025).

Na época, a gente parou mesmo, de verdade, acho que umas duas semanas. Mas eu tinha mercadoria em estoque, só que depois, alguns dias os clientes vinham comprar, mesmo na pandemia vinham comprar. Quando foi acabando o estoque, eu tinha mercadoria, eu fui repondo, e depois muita gente começou a trabalhar. Mesmo em casa, uns trabalhavam em casa, outros a facção não se importava de fechar por causa da fiscalização entendeu. E depois a gente foi voltando a trabalhar, aquela só de pessoa, usava máscara, e esse cuidado que a gente trabalhou. E a pandemia foi uma época em que a gente trabalhou muito (Mariana, entrevista realizada em 18 de março de 2025).

Nesse cenário, umas das estratégias utilizadas pelos proprietários/as foi adotar o *e-commerce*, com a utilização das mídias sociais para a comercialização e divulgação dos seus produtos (Silva, 2021), como Mariana comentou que *“a gente tinha uma produção maior, né? Mas na pandemia deu uma caída, mas depois veio o online, onde a gente começou a se renovar novamente e foi aumentando a nossa venda”* (Mariana, entrevista em 18 de março de 2025). A proprietária Emily comentou sobre as dificuldades para conseguir se adaptar a utilização das mídias sociais

Eu precisei, eu acho que foi na parte que eu mais aprendi. Na pandemia, foi na parte de vendas. Porque eu tive que aprender a vender nas redes sociais, a me posicionar nas redes sociais, atrair clientes nas redes sociais. É como se eu tivesse, em meio a uma pandemia e algo novo, para que minha empresa pudesse sobreviver, para que ela não quebrasse. Então, eu mergulhei de cara nisso. Eu tinha sede de aprender, eu tinha sede de olhar em outras marcas grandes. E tentar me espelhar de alguma forma. Como é que eu faço? Como é que eu tiro uma foto? Como é que eu atraio meu cliente? Como é que eu me posiciono? A pandemia foi um divisor de águas. Mas ela também me ensinou a mexer em redes sociais. A entender que dali eu trago vendas. Eu não entendia assim. Eu entendia como se eu estivesse estacionada. Eu tenho meus clientes na feira. Alguns pedem no WhatsApp. Eu mando o catálogo semanalmente e eu vendo. E a pandemia desmoronou tudo isso. Eu falava. As pessoas não respondiam. As pessoas tinham medo de comprar. Então, a sorte. Realmente foi o Senhor, que eu não posso dizer só porque eu dependo dele, mas foi às redes sociais. Foi, eu tive que mergulhar e aprender a mexer (Emily, entrevista realizada em 27 de março de 2025).

Essa estratégia era utilizada de forma mais tímida antes da pandemia, muitos dos proprietários/as utilizavam apenas o *WhatsApp* para suas vendas, expondo suas peças apenas para os compradores fixos e/ou conhecidos, e tinham dificuldades em mexer com as mídias sociais, mas com a pandemia, esse meio de comercialização foi a única forma encontrada para dar continuidade na comercialização e divulgação de suas peças, o que antes era feito nas feiras, passa a ser no online, que desempenha um papel fundamental nos seus negócios (Cruz; Silva; Nolasco; Junior, 2022). O proprietário Joaquim também comentou da dificuldade em relação aos atendimentos no formato online, que no começo os clientes reclamavam da demora, ele relatou que “os clientes reclamavam um pouco da demora no atendimento, mas isso era porque a gente ainda estava se acostumando”, como forma de melhorar essa questão, ele e a esposa fizeram cursos e contrataram duas pessoas para ficarem com essa parte de atendimento.

Essa estratégia utilizada durante e após a pandemia pode ser conferida no perfil profissional dos proprietários/as na mídia social *Instagram*, como pode ser visualizado nas figuras abaixo.

Figura 3 – Perfil dos proprietários/as da rede social *Instagram*



Fonte: Dados do campo, 2025.

O que se percebe na figura 3 acima no nível denotativo (Penn, 2002), a primeira trata-se de ao fabrico que produz roupas *fitness*, com uma descrição no perfil de que é uma fabricação própria localizada na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, com *link* para o catálogo com todas as peças, logo abaixo desta descrição, tem os destaques que mostram os *feedbacks*, as entregas e a localização. E no *feed*, fotos com os modelos das peças que estão disponíveis para a venda. No nível conotativo (Penn, 2002), se percebe que a construção da descrição no perfil, os proprietários/as utilizam palavras chave como por exemplo: roupas *fitness*, atacado, fabricação própria e envio para todo o Brasil, construído assim uma imagem de empresa profissional, com alcance nacional e com foco em vendas no atacado. Além disso, a disponibilidade do catálogo na descrição mostra um acesso fácil às peças. No *feed*, as modelos apresentam roupas *fitness* com cores sólidas em um cenário claro e minimalista, esse contexto traz o foco para a qualidade das peças, a padronização do fundo das imagens, além das estruturações dos textos propostos mostram uma análise crítica na estruturação dos dados que compõe cada publicação. Além disso, os destaques trazem elementos estratégicos de confiança, além de demonstrar as entregas que já foram feitas e *feedbacks* de outros compradores.

Figura 4: Perfil dos proprietários/as da rede social *Instagram*



Fonte: Dados do campo, 2025.

A figura 4 acima, no nível denotativo, mostra o fabrico de peças infanto-juvenil, que envia para todo o Brasil, e tem box tanto em Santa Cruz do Capibaribe e em Toritama, nos

destaques estão as localizações dos pontos de vendas físicas, assim como a divulgação e informações. No *feed* tem as fotos de modelos de crianças, com camisas e *shorts* masculinos (Penn, 2002). No nível conotativo (Penn, 2002), a descrição do perfil deixa claro o seu foco na produção de peças infantis e juvenis, assim como o envio nacional. No *feed*, as fotos mostram crianças de forma descontraídas, sorrindo, com óculos de sol e roupas coloridas, essa estética torna o perfil atrativo para os pais. As cores vivas das fotos trazem alegria e criatividade, além de serem comuns no universo infantil.

Na figura 5, no nível denotativo, trata-se de um perfil de uma empresa comercial, com fabricação própria, localizada na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, que tem envio nacional. Nos destaques tem informações, localização, clientes e o site. No feed tem fotos de mulheres com vestidos coloridos e estampados. No nível conotativo, as fotos do perfil mostram modelos com vestidos longos com estampas florais, o que sugere uma moda feminina confortável, as cores expostas são quentes, como o laranja e vermelho que transmite uma alegria. As cores mais amenas como o azul e o verde demonstram uma leveza e uma tranquilidade (Penn, 2002).

Figura 5: Perfil dos proprietários/as da rede social *Instagram*



Fonte: Dados do campo (2025).

Na figura 6 a seguir, no nível denotativo, o perfil mostra que tem como nicho o vestuário, que envia para todo o Brasil, a sua localização. Nos destaques, o perfil mostra os modelos adultos, os *reels*, os modelos juvenil, as entregas que já foram realizadas e seu

endereço tanto em Santa Cruz do Capibaribe e Toritama. No *feed*, tem fotos de modelos com macaquinhos e vestidos. No nível conotativo, as fotos no *feed* mostram modelos jovens com roupas de cores vibrantes, o que aponta para o público feminino jovem e descontraído. O cenário das fotos com fundo geométrico demonstra uma organização e preocupação com a estética apresentada. Além disso, o perfil mostra o *look* completo, com a combinação com a bota branca, mostrando aos clientes como podem usar suas peças em diferentes ocasiões (Penn, 2002).

Figura 6: Perfil dos proprietários/as da rede social *Instagram*



Fonte: Dados do campo (2025).

A figura 7, tem o perfil comercial de roupas femininas, uma loja virtual com fabricação própria que vende no atacado e entrega para o Brasil inteiro, e faz envio por meio das excursões do Moda Center de Santa Cruz do Capibaribe, além de colocar o *link* para as compras ou dúvidas. No *feed*, tem fotos com modelos utilizados roupas que são vendidas pelos proprietários/as. No nível conotativo, no *feed* as modelos utilizam roupas do dia a dia para o público feminino, com combinações de cores nos *looks*, com saias em cores vibrantes e blusas nas cores brancas, pretas e beges. São modelos de peças destinadas a mulheres adultas que valorizam o conforto (Penn, 2002).

Figura 7: Perfil dos proprietários/as da rede social Instagram



Fonte: Dados do campo (2025).

Além da utilização de perfis profissionais no *Instagram*, os proprietários/as também utilizam de outra aplicativo que está disponível no Moda Center em Santa Cruz do Capibaribe, conhecido como Venda Mais, além de fazerem tráfego pago e também de contratarem influenciadores/blogueiros como forma de divulgação dos seus produtos, como a proprietária Emily relatou

Hoje, a gente tem parceiros que estão desde a pandemia, que são o Moda Center, a gente paga o aplicativo no Moda Center. O Venda Mais. Tudo que a gente pode pagar em recurso da empresa, gastar com a empresa que ela possa pagar, a gente fez tudo. Seja um blogueiro para ir nos pontos de venda, mostrar e lembrar que a gente está ali. Há pouco tempo, a gente está no Moda Center, mas foi depois da pandemia que a gente chegou no Moda Center. A gente só era em Toritama. A pandemia trouxe até um olhar de visão maior. Eu não posso ficar só aqui. Eu preciso expandir esse negócio. E chegar em outro local. E foi onde a gente chegou também no Moda Center (Emily, entrevista realizada em 27 de março de 2025).

A proprietária Mariana também falou que com a pandemia aprendeu a utilizar das mídias sociais para divulgação dos seus produtos, utilização de promoções, grupos de *WhatsApp* e a criação de um site próprio para disponibilizar suas peças para a venda

Sim, a gente aprendeu a fazer live, e a gente aprendeu a fazer promoção, a gente aprendeu a falar mais assim, entrar mais na rede social. E hoje a gente tem uma... A gente botou grupo de cliente, hoje eu tenho quatro grupos de clientes, que cada um tem mil clientes. Que eles sempre entram no grupo. Tenho um site também aberto, a

gente aprendeu a fazer um site, hoje tem um site de venda. Tudo isso são meios de comunicação que a gente aprendeu na internet, depois da pandemia (Mariana, entrevista em 18 de março de 2025).

Outra estratégia utilizada pelos proprietários/as durante a pandemia e que continuou depois foi a mudança na qualidade do tecido ou então na mercadoria que produz, a proprietária Mariana contou:

Hoje a gente trabalha com a mercadoria melhor, a gente melhorou na mercadoria, no valor, pra que diminuísse um pouco a produção e a gente encareceu no valor. Antes a gente fazia uma mercadoria mais barata na pandemia, quando a pandemia chegou, não tinha mais o fluxo de venda como tinha. Então, olha o que a gente fez: Melhorou na qualidade, no tecido, na qualidade, aumentou o preço e a gente diminuiu a quantidade, que hoje está em média de mil, mil e quinhentas peças por semana (Mariana, entrevista em 18 de março de 2025).

Outro proprietário que citou essa mudança foi Joaquim, que trabalhava com modinha feminina antes da pandemia, produzido cerca de 2 a 3 mil peças por semana, mas com a pandemia resolveu mudar, pelo fato da modinha está associada a um baixo custo, então ele comenta que não conseguia agregar valor à suas peças.

Outra mudança que se percebe no Polo de Confecções depois da pandemia foi com relação a contratação de facções pelos fabricos, a proprietária Mariana comentou o uso das mídias sociais para a contratação, através de anúncios feitos nas plataformas, outra forma também que ela relata são placas que são colocadas em frente aos fabricos, na qual está escrito que precisa de costureiras para determinadas máquinas

A gente coloca hoje em dia tem uma facilidade muito grande, a gente coloca aí na rede social, aí as pessoas vão anunciando, avisando, e vão chegando. Já hoje você, em todo o canto que chegar na região, você vai ver plaquinha “precisa de costureira pra máquina overloque, reta, goleira, galoneira”, para todo tipo de peça. Então é isso, hoje você quer fazer, hoje tem a rede social né, isso a gente aprendeu a fazer muito depois da pandemia (Mariana, entrevista realizada em 18 de março de 2025).

Houve mudanças também em relação aos estoques, no Polo de Confecções se observa dois tipos de produção, para pronta entrega ou por encomenda (Pereira Neto, 2011). Com o advento da pandemia, muitos proprietários/as não tinham estoque para produzir e/ou comercializar no online, a partir dos relatos dos proprietários/as, se percebe que alguns perceberam que precisava manter um estoque como a proprietária Emily comentou que “*eu vi que eu precisava ter um estoque, né? Porque hoje a gente tem, tipo, três datas, mais de venda. Que são antes do Carnaval, Réveillon e junho, que é o São João. Até hoje, para a gente, eu acho que para todo comerciante daqui, à cidade é assim, é aquecida nesse tempo [...]*” (Emily, entrevista realizada em 27 de março de 2025). Nesse caso da proprietária, ela tem estoque de mercadorias prontas, ou seja, para pronta entrega (Pereira Neto, 2011).

Em relação aos clientes, os proprietários/as relatam que é mais fácil no online, pois eles conseguem atender clientes de outros estados e enviar as mercadorias sem a necessidade dos clientes virem pessoalmente a Santa Cruz do Capibaribe, Mariana relatou que

Hoje muitos clientes aceitaram, se acostumaram, e acharam uma facilidade muito grande, porque hoje uma pessoa, um cliente que mora em Manaus ele vem uma vez por mês ou ele vem de 2 em 2 meses, então no online ele consegue comprar toda semana, de 15 em 15 dias, sem ter que vir. Então para ele lá, o custo diminuiu muito, era muito caro, eles tinham que vir presente. Antigamente eles tinham que viajar, e hoje eles viajam de 2 em 2 meses porque já tem aquela confiança. Porque, porque hoje para você tá no comércio tem que ter informação (Mariana, entrevista realizada em 18 de março de 2025).

A proprietária ainda falou sobre a confiança que é estabelecida a partir do perfil do seu *Instagram*, pelas postagens das peças que são produzidas, pela descrição com a localização no Moda Center, pelos *feedbacks* que são colocados nos destaques da plataforma, tudo isso mostra, segundo a proprietária, que é um fabrico confiável, então os clientes confiam em realizar os pedidos através das mídias sociais. O proprietário Joaquim também comentou sobre essa questão de ter clientes pelo Brasil, além da venda online ser seu principal canal de vendas. Na mesma linha, a proprietária Bárbara também comentou que, atualmente, suas vendas são todas online.

Com o online também surgem outras questões que precisam ser pensadas pelos proprietários/as que seria a forma de entrega, já que os clientes não vêm até a loja física, os proprietários/as tiveram que pensar no processo logístico para as entregas de mercadorias, Joaquim comentou que tinha atualmente “[...] *umas 10 opções de entrega né, aéreo, correios, excursões, transportadoras, até mototáxi quando é aqui da cidade mesmo. Então mudou tudo nessa parte de vendas*” (Joaquim, entrevista realizada em 28 de março de 2025). Outra forma de entrega comum na região são as excursões, nas quais os proprietários/as entregam as encomendas em ônibus específicos estacionados no Moda Center, e eles são responsáveis por levar as mercadorias até o cliente.

A partir dos relatos dos proprietários/as se percebe que as principais mudanças ocasionadas pela pandemia foram a migração das vendas para o ambiente online, e em alguns casos, a mudança nas mercadorias produzidas pelos entrevistados, que para agregarem mais valor a suas peças fizeram alterações na qualidade do tecido e/ou nos modelos produzidos. Além disso, a divulgação que antes era feita por meio do “boca a boca” nas feiras, mudou para as mídias sociais, com os proprietários/as utilizando *Instagram*, tráfego pago, site, *Facebook* e *WhatsApp* para divulgarem seus produtos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo geral descrever as principais práticas utilizadas pelos fabricos em Santa Cruz do Capibaribe para manter a continuidade da comercialização de roupas durante o período da Pandemia COVID-19, à luz do conceito de gestão ordinária. Tendo como objetivos específicos: Recuperar historicamente a inserção dos proprietários/as dos fabricos na atividade de confecção de roupas; Traçar perfil dos proprietários/as dos fabricos; Caracterizar a gestão ordinária dos fabricos, com destaque para a comercialização, antes do período de Pandemia; Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos fabricos durante a pandemia no que se refere a comercialização; Caracterizar as práticas de gestão ordinária acionadas pelos proprietários/as.

Para atender aos objetivos deste estudo, a discussão dos resultados foi estruturada em três seções, a primeira seção discutiu sobre o perfil e a inserção no mercado de trabalho dos entrevistados, que foram três mulheres e dois homens, com idade entre 25 e 59 anos. Com a maioria dos entrevistados tendo o ensino fundamental incompleto. Com relação ao estado civil, quatro são casados e uma é divorciada, todos têm filhos/as. A maioria dos entrevistados se inseriram na confecção há mais de oito anos, quatro deles pela presença familiar na confecção. Os proprietários/as estão distribuídos em dois segmentos, quatro deles produzem roupas para o público feminino, cada um com sua especialidade dentro desse nicho, produzindo principalmente, vestidos, camisas, saias, macaquinhos e moda *fitness* e um fabrico produz roupas para o público infantil e juvenil, com a confecção de camisa, *shorts* masculinos.

No segundo momento, apontou-se como era a gestão e a comercialização antes da pandemia, sendo as feiras o principal canal de vendas dos proprietários/as. No terceiro momento, discutiu-se sobre as estratégias adotadas pelos proprietários/as com o isolamento social e suspensão das feiras, o que se percebe com isso é uma mudança durante e após a pandemia, com adoção das vendas online e da divulgação nas mídias sociais. Todos os proprietários/as que participaram dessa pesquisa utilizam das mídias sociais, principalmente o *WhatsApp* e *Instagram*, como foi discutido na seção de resultados, os entrevistados possuem perfis profissionais na plataforma *Instagram*, com muitos seguidores e postagens expondo suas peças, conforme análise das imagens, se percebe que os proprietários/as seguem uma estruturação do seus respectivos perfis, com uma descrição do que produz, para onde envia, sua localização, e em alguns casos, o catálogo completo de suas peças. Os destaques dos perfis também representam uma estratégia que os proprietários/as utilizam para mostrar como seus produtos possuem qualidade, além da confiança que passa, já que mostra os *feedbacks* dos

clientes e a localização. No *feed*, as fotos são profissionais, com modelos usados os produtos específicos de cada fabrico, com cenário bem organizado e com foco nas peças.

A partir do que foi exposto neste estudo, é possível inferir que a pandemia COVID-19 ocasionou uma mudança na forma de comercialização na região. Os proprietários/as tiveram que se adaptar, e uma das principais estratégias utilizadas foi a migração para as vendas online e a divulgação por meio das mídias sociais, principalmente pelo *Instagram* e *WhatsApp*, que antes eram utilizados de maneira incipiente, mas que, atualmente, tornaram-se o principal canal de vendas, com a profissionalização de seus respectivos perfis nas mídias sociais.

Como sugestão de trabalhos futuros, pode-se expandir a pesquisa para outras cidades do Polo de Confeções, e, assim, aprofundar a discussão sobre as dificuldades enfrentadas durante a pandemia e as medidas adotadas na região. Além disso, estudos futuros podem realizar um estudo comparativo das estratégias utilizadas entre os empreendimentos formais e informais na região.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Primeiro caso de covid-19 no Brasil completa um ano.** Brasília, 26 fev. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/44wBz2l>. Acesso em: 17 jul. 2023.

ALVES, B. N.; FERREIRA, A. A. L.; LINS, E. R.; SANTOS, E. C. D. A Gestão da Inovação como Prática: Contribuições do Conceito de Gestão Ordinária. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business**, v. 10, n. 1, p. 1-11, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições, v. 70, 2011.

BARIFOUSE, R. Coronavírus: primeira capital do Brasil em lockdown tem ruas lotadas e trânsito intenso. **BBC News Brasil**, São Paulo, 09 mai. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3Y0sEn9>. Acesso em: 17 jul. 2023.

BEZERRA, Bruno. **Caminhos do desenvolvimento: Uma história de sucesso e empreendedorismo em Santa Cruz do Capibaribe.** São Paulo: EI – Edições Inteligentes, 2004.

BLOG DO MODA CENTER. **Vista aérea do Moda Center Santa Cruz.** [fotografia]. Disponível em: <https://www.blogdomodacenter.com.br/p/blog-page.html>. Acesso em: 11 abr. 2024.

BRAGA, B. M. O informal como tecido social: Os arranjos econômicos, sociais e laborais que constituem o Agreste das confecções/Pernambuco/Brasil (**Dissertação de Mestrado**), Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal da Paraíba, 2019.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **RAUSP Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 698-713, 2014.

CARRIERI, A. P. ; PERDIGÃO, D. A. ; MARTINS, P. G. ; AGUIAR, A. R. C. A Gestão Ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.141359>

CEPAL. **Informe especial COVID-19**. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2, 21 de abril. Disponível em: <https://bit.ly/3Dnqg0g>. Acesso em: 19 jul 2023.

CORREIA, G. F. A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano de negócios familiares em Matozinhos/MG. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 19, n. 52, jan./abr. 2019.

CHANG, K.; CORTELETTI, R. **Formas flexíveis de assalariamento: Terceirização e informalidade na produção de confecções na região nordeste**. Relatório do PIBIC. Campina Grande: CNPq/Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, 2019.

CRUZ, V. L.; SILVA, M. S.; NOLASCO, D. M. S.; JUNIOR, L. A. F. O impacto da COVID-19 no trabalho informal e as perspectivas pós-pandemia. **Revista Reuna**, v. 27, n. 2, p. 1–19, 2022. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1295>. Acesso em: 10 jul. 2023.

DIAS, E. T. H.; GUIMARÃES JÚNIOR, J. V. **Elementos de Análise Preliminar do Impacto da Coronacrise no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco**. Boletim, CAA/UFPE, Observatório Econômico. Edição 04, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua, 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/44uGzof>. Acesso em: 19 jul. 2023.

LIRA, S. M. Os aglomerados de micro e pequenas indústrias de confecções do agreste/PE: Um espaço construído na luta pela sobrevivência. **Revista de Geografia**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 98–114, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistageografia/article/view/228657>. Acesso em: 20 jan. 2024.

MILANÊS, R. Conectando mercado e relações pessoais: um estudo do polo de confecções do agreste de Pernambuco. **Sociol. Antropol.** Rio de Janeiro, v. 14, 2024.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MORAIS, W. M.; SANTOS, E. C. O Cotidiano de Michel de Certeau nas Práticas de Gestão Ordinária de uma Organização da Sociedade Civil de Caruaru, Pernambuco. **Revista Organizações & Sociedade**. v. 31, n. 108, 2024.

PENN, G. Análise semiótica de imagens paradas. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 2ª edição. tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ, Editora Vozes, 2002.

PEREIRA NETO, E. V. Qualificação profissional e relações de trabalho no Polo de Confeções de Pernambuco: Trajetória e perspectivas de atuação do SENAI. Dissertação (**Mestrado em Ciências Sociais**), Universidade Federal de Campina Grande, UFCG, Campina Grande, 2011.

PEREIRA NETO, E. V. **Qualificação e informalidade: os modos de atuação do SENAI no Polo de Confeções de Pernambuco**. Recife, Fundação Joaquim Nabuco, 2013.

PEREIRA, E.; PEREIRA, A. M. B. A. **Os trabalhadores de confecções no Agreste Pernambucano no contexto da pandemia Covid-19**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ABET, 17., 2021, Evento remoto. Anais [...]. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2021. Disponível em: <https://static.even3.com/anais/349874.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024..

PEREIRA, A. M. B. A.; PEREIRA, E.; BRAGA, B. M.; FREIRE, C. O padrão de relações de trabalho no Polo de Confeções do agreste de Pernambuco. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; RODGERS. (Org.). **Desenvolvimento e regime de trabalho: a trajetória do Nordeste do Brasil**. São Paulo, Annablume, 2021.

RANGEL, F.; CORTELETTI, R. F. O polo de confecções do agreste pernambucano: origens e configurações atuais. **Estud. sociol.**, Araraquara, v. 27, n. 00, e022013, jan./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.52780/res.v27i00.13897>

SANTOS, N. K. S.; SANTOS, E. C. D. Gestão Ordinária na Feira de Caruaru: uma análise a partir dos conceitos de diferença e interseccionalidade. **Journal of Perspectives in Management**, v. 6, n. 2022, p. 39-54, 2022.

SILVA, J. S. As práticas de gestão nos negócios informais de confecções em Caruaru-PE. **(Trabalho de Conclusão de Curso)**. Universidade Federal de Pernambuco, Campus do Agreste, 2021.

SOUZA, D. C.; SILVA, J. P.; SIQUEIRA, J. I. S. A gestão ordinária no agreste das confecções: Um olhar a partir do cotidiano das mulheres proprietárias de negócio em um centro de compras. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.22, 2024.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução: Alves Calado. 2. ed. Rio de Janeiro: PHB, 2000 v São Paulo: EDUC, 1997.

VÉRAS DE OLIVEIRA, R. O Polo de Confecções do Agreste Pernambucano: ensaiando uma perspectiva de abordagem. In: ARAÚJO, A; OLIVEIRA, R. (Org.). **Formas de trabalho no capitalismo atual**. São Paulo: Annablume, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 11ª edição. São Paulo, Atlas, 2009.

XAVIER, T. M. C. Polo de Confecções do agreste de Pernambuco: formação de aglomerado produtivo e suas dinâmicas espaciais. **Caminhos de Geografia**, Uberlândia - MG, v. 21, n. 73, p. 429–444, 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Perfil do entrevistado/a e trajetória profissional

- 1) Você pode falar um pouco sobre você? Você é natural de qual cidade? Qual é a sua idade? Qual é o seu estado civil? Você tem filhos? Até que série você estudou?
- 2) Quando você começou a trabalhar? E quais as ocupações que você já exerceu durante a sua vida profissional?
- 3) Quando e como você começou na confecção? Teve alguma influência familiar?

2. Gestão do negócio antes da Pandemia

- 4) Você pode falar um pouco sobre o início do fabrico? Há quanto tempo está em funcionamento?
- 5) Quais tipos de peças vocês produziam no período antes da pandemia, e qual a quantidade semanal?
- 6) Como você organizava sua produção antes da pandemia? Havia planejamento ou era feito conforme a demanda?
- 7) Como você realizava o estoque e a reposição de matéria prima (tecidos, aviamentos, etc). Comprava conforme demanda ou fazia estoque dessas matérias primas?
- 8) Antes da pandemia, qual era o número de trabalhadores e suas ocupações/funções?
- 9) Como você realizava a contratação de novas facções e/ou trabalhadores?
- 10) Você fornecia algum tipo de treinamento para os trabalhadores? Como eles aprendem as funções?
- 11) Como você gerenciava o trabalho dos seus funcionários? Havia divisão clara de funções ou todos faziam um pouco de tudo?
- 12) Como você motivava seus ajudantes ou funcionários a continuarem no negócio?
- 13) Você percebia alguma relação entre sua família e seu negócio? E se sim, você acredita que isso influenciava nas suas decisões de gestão?
- 14) Você acredita que havia uma mistura entre vida pessoal e profissional dentro no negócio?
- 15) Como você costumava vender seus produtos antes da pandemia (feira, loja física, online, revendedores, etc.)?

- 16) Você já trabalhava com venda online? Se sim, quais ferramentas que você utilizava para esse tipo de venda? (Site, Whatsapp, Redes Sociais)?
- 17) Como você organizava suas vendas? (tinha clientes fixos, se sim há quanto tempo, como foi o primeiro contato com eles, de onde são os clientes, quantas peças por semana)
- 18) Quais estratégias você utilizava para promover seus produtos antes da pandemia? (ex: promoções, parcerias, divulgação em redes sociais)

3. Gestão do negócio durante a Pandemia

- 19) Você teve que interromper suas atividades em algum momento? Se sim, por que e por quanto tempo?
- 20) Como a pandemia afetou as pessoas que trabalhavam com você? Precisou reduzir o número de trabalhadores?
- 21) Como a pandemia impactou sua produção? Houve falta de matéria-prima, atraso em entregas, mudança na demanda?
- 22) Como a pandemia afetou sua clientela e as vendas? Houve alguma mudança no volume de vendas?
- 23) De modo geral, quais as principais dificuldades enfrentadas por você no negócio durante a pandemia? Houve algum ponto positivo, algo que se tornou mais fácil nesse período?

4. Práticas de Enfrentamento

- 24) Quais mudanças você precisou fazer para manter seu negócio funcionando? (ex: mudanças na produção, redução de custos, estoque de matéria prima, etc.)
- 25) Você precisou fazer alguma mudança com relação a forma de vender seus produtos? (vendas online, delivery)
- 26) Alguma mudança que você realizou da parte da venda se tornou permanente após a pandemia? Se sim, quais?
- 27) Você realizou alguma mudança na forma de promover seus produtos durante e após a pandemia? (ex: promoções, parcerias, divulgação em redes sociais)

- 28) Como você avalia o desempenho das suas vendas após a pandemia em comparação com o período anterior?
- 29) Você recebeu algum tipo de apoio financeiro (governamental, empréstimos, ajuda de familiares)?
- 30) Como foi a aceitação dos clientes às mudanças que você fez no seu negócio?
- 31) Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência nesse período?